VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

CONDUCEREA PERSONALULUI

Conducerea personalului detine cea mai mare pondere in realizarea cu succes a obiectivelor individuale, de grup sau ale organizatiei.

MANAGERII – pot influenta comportamentul si asteptarile subalternilor, incurajand sau descurajand performantele acestora si implicit realizarea sarcinilor sau obiectivelor organizatiei.

MANAGERII – acorda o atentie egala atat *sarcinilor* cat si *oamenilor* in cadrul unei conduceri eficiente. Experinta manageriala va determina, in timp un stil particular care va reflecta propriile *idei* si *perceptii* privind importanta *sarcinilor* sau *oamenilor* pentru realizarea obiectivelor organizatiei.

1. Conceptual de conducere si sursele de putere ale conducatorilor

1.1 Conceptul de conducere

Procesul de conducere se manifesta in orice situatie in care persoanele isi combina efortul pentru realizarea unor obiective comune: deasemenea, asigura mobilizarea personalului uman din organizatie si unitatea functionala a acesteia.

Conducerea personalului – reprezinta procesul prin care o persoana sau un grup de persoane influenteaza comportamentul celorlalti membri ai organizatiei, in scopul realizarii obiectivelor ei.

Conducerea este o activitate atractiva: persoanele care ocupa pozitii de conducere obtin castiguri atat in plan economic cat si psihologic. Tentatia de ocupa pozitii de conducere se manifesta chiar si daca nu se obtin recompense materiale si financiare, deoarece *pozitia de manager recompenseaza cu putere asupra celorlalti membri ai organizatiei.*

1.2 Sursele de putere

Sursele de putere utilizate de manager sunt **puterea personala** si **puterea organizationala.** Ele sunt determinate de factori ca:

- structura organizatiei
- acces la resurse critice
- pozitia persoanei in structura organizatiei
- retelele de putere – afiliatiile si coalitiile din interiorul si din afara organizatiei
- cunostintele
- gradul de implicare in adoptarea deciziilor

a. **Puterea personala** se clasifica in:

   - **Puterea exemplului personal (referent) –** consta in influentarea comportamentului subalternilor prin exemplul propriu al conducatorului. Practic, se refera la abilitatea unei persoane de a influenta comportamentul altora ca rezultat al aprecierii, increderii sau admiratiei lor: *expl. un tanar manager poate imita stilul de conducere al unui manager cu o vechime mai mare, pe care el il admira.*
   - **Puterea de expert –**consta in abilitatea personala a conducatorului de a influenta comportamentul celorlalti membri ai grupului prin pricepere, talent sau cunostinte de specialitate.

b. **Puterea organizationala** se clasifica in:

   - **Puterea legitima** – furnizata de pozitia pe care un conducator o detine in cadrul organizatiei*:*
     - el are dreptul sa-si solicite subalternii sa realizeze sarcinile ce le revin, iar ei au obligatia sa se supuna acestor cerinte
     - are o anumita arie de control in care isi poate exercita puterea legitima iar in afara ariei puterea scade rapid
     - exista insa si persoane care nu sunt manageri si care pot detine puterea legitima: expl. un inspector de asigurari poate opri

productia daca constata ca exista un pericol iminent, chiar daca managerul de productie obiecteaza.

- **Puterea de recompensare a subalternilor –** este determinata de capacitatea managerilor de a satisface cerintele subalternilor, ca recompensa pentru prestatia lor

- **Puterea coercitiva –** se bazeaza pe controlul prin care un conducator intervine in a corecta comportamentul subalternilor;

  - el poate sa retrogradeze, sau sa nu plateasca sporuri salariale, sa dea mustrari, sa concedieze personalul
  - nu conduce intotdeauna la rezultate positive: subalternii stiu oficial ca vor fi pedepsiti pentru prestatiile de slaba calitate si vor gasi cai de a evita sa fie sanctionati

Managerii folosesc o sursa de putere sau o combinatie a surselor de putere: utilizarea unui tip de putere poate sa intensifice sau sa limiteze eficienta altora: *expl. un manager care foloseste amenintarile si pedepsele pentru subalternii lui, pierde din admiratia si aprecierea pe care ei o manifestau.*

Exista si anumite **strategii de influentare** pe care managerii le utilizeaza cu succes:

- ✓ **autoritatea** – cu cat pozitia pe care o ocupa managerul in ierarhia sistemului de conducere este mai inalta, cu atat solicitarile adresate subalternilor au credibilitate
- ✓ **coalitia** – mobilizarea celorlalte persoane din organizatie prin unirea eforturilor de convingere
- ✓ **atitudinea prietenoasa** – foloseste aprecierea laudativa si creaza o atmosfera concilianta
- ✓ **rationalitatea –** utilizeaza fapte si date pentru sustinerea si dezvoltarea de argumente logice
- ✓ **negocierea** – foloseste tratativele privind schimburi de beneficii sau favoruri
- ✓ **insistenta** – utilizeaza abordarea directa si perseverenta
- ✓ **sanctiunile/recompensele** – utilizeaza recompensele si pedepsele.

2. Trasaturile managerului. Modele de manageri

2.1 Model bazat pe trasaturi personale

Intre un manager de succes si trasaturile lui personale exista o stransa corelatie:

- ✓ **caracteristici fizice** – varsta, inaltime, greutate
- ✓ **caracteristici privind pregatirea** – educatie, statut sau clasa sociala
- ✓ **inteligenta** – abilitati, reactie la stimuli
- ✓ **personalitate** – entuziasm, independenta, vigilenta, autoritate, agresivitate, incredere, maturitate, stabilitate emotionala
- ✓ **caracteristici sociale** – popularitate, prestigiu, tact, diplomatie, cooperare
- ✓ **caracteristici specifice locului de munca** – responsabilitate, initiative, perseverenta, nevoie de success

In selectarea managerilor de succes pe baza unor asemenea criterii se fac numeroase greseli: *expl. in organizatiile militare sau sportive, caracteristicile fizice sunt absolute necesare pentru a realiza sarcinile in mod eficient, in timp ce in mediul de afaceri inaltimea sau greutatea nu joaca un rol semnificativ in indeplinirea sarcinilor si nu sunt solicitate pentru ocuparea posturilor de conducere.*

O extensie a abordarii conducerii prin prisma trasaturilor specifice managerilor este **conducerea charismatica.**

Managerul charismatic este o persoana care prin forta abilitatilor si stilul sau personal este capabil de a avea o profunda si extraordinara influenta asupra celor condusi: descopera sau creaza oportunitati in mediul de afaceri, este increzator in propriile forte si are convingerea ca cinstea si integritatea morala potenteaza charisma in consecinta eficienta conducerii. Charisma duce insa la aroganta.

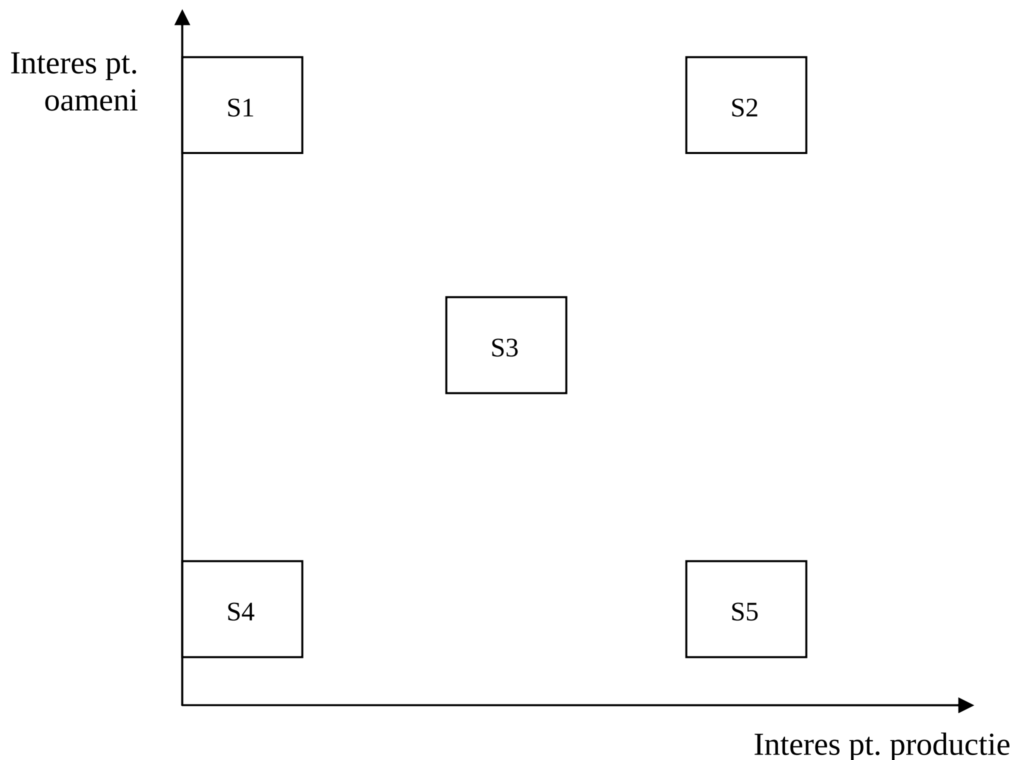
Comportamente charismatice si necharismatice

Criterii de diferentiere	**Lider charismatic**	**Lider necharismatic**
Comportament	Neconventional	Conventional conform normelor existente
Articularea actiunilor	Puternica legatura intre viziunea viitoare si motivatia de a conduce	Slaba articulare a obiectivelor cu motivatia de a conduce
Baza de putere	Putere personala, bazata pe experienta, respect si admiratie	Putere personala, bazata pe recompense, experienta si simpatie din partea omologilor
Relatia intre conducator si angajat	Elitist, antreprenorial si exemplar: transforma personalul pentru a accepta schimbarile radicale, descoperind trasaturi personale specifice care conduc la realizarea unei bune conduceri in orice situatie	Egalitarist, cautand consensul sau indrumarea subalterilor: determina angajatii sa impartaseasca viziunea sa

2.2 Model comportamental

O alta variabila considerata in caracterizarea unui manager de success este ***atitudinea managerului,*** orientata fie *spre realizarea sarcinilor alocate subordonatilor fie spre intretinerea unui anumit nivel de satisfactie printre angajati.*

Conform studiilor intreprinse la Ohio State University se pot contura urmatoarele stiluri de conducere:



S1 – managerul este preocupat de subordonatii lui si numai accidental il intereseaza realizarea sarcinilor de productie
S2 – comportamentul managerului este cel mai eficient. Acest stil de conducere, cunoscut si sub numele de management participativ, este folosit de managerii care obtin rezultate foarte bune in activitatea lor prin antrenarea si implicarea subordonatilor si a ideilor lor
S3 – pozitie medie prin care un manager va cauta sa faca un compromis intre performantele productive si satisfactia angajatilor
S4 – managerul nu este preocupat de rezultate si nici de subordonatii lui, stil de management sarac. El nu se va implica in conflictele ce se vor crea.
S5 – managerul este preocupat de obtinerea unor rezultate performante si mai putin de satisfactia subordonatilor.

Caracteristici, tipuri de manageri:

S1 = FILANTROP

- ***Descriere***

Accepta opiniile, atitudinea si ideile altora
Productivitatea nu este preocuparea sa
Nu are resentimente in cas de conflict

Prioritatea sa este climatul bun

- ***Slogan***

Persoanele chic nu intra in dispute

- ***Recunoasterea comportamentului***

Termenii si expresiile urmatoare caracterizeaza actiunea unui manager de acest tip si descriu stilul sau intr-un limbaj cotidian:

Agreabil	Stie sa-i aprecieze pe altii
Evita aspectele negative	Nu stie sa spuna nu
Respectuos	Detesta dezacordul
Complimenteaza exagerat	Vrea prea mult sa ajute
Gentil si bine intentionat	Sensibil usor de ranit
Cauta armonia	Evita controversa
Nu va cauta niciodata dovezi	Credul
Simpatic si amabil	Ii asculta pe altii inainte sa vorbeasca

S2 = PERSUASIV

- ***Descriere***

Este un leader
Este franc si deschis
Se angajeaza in actiune tinand cont de motivatii
Prioritatea sa: calitatea la toate nivelurile
Favorizeaza initiativa
Eroarea este o ocazie de a te perfectiona
Abordeaza un conflict cu calm si cauta o solutie concertata

- ***Slogan***

O persoana motivata este o persoana productiva

- ***Recunoasterea comportamentului***

Cuvintele si expresiile urmatoare descriu comportamentul persuasivului:

Franc si direct	Stabileste obiective stimulante
Decis	Cauta faptele
Se centreaza pe problemele principale	Norme elevate
Inovator	Spirit deschis
Pozitivist	Prioritati clare
Spune ce gandeste	Spontan
Altruist	Stimuleaza participarea

S3 = COMPROMIS

- ***Descriere***

Reprezinta majoritatea
Preocupat de popularitatea sa
Nu isi asuma riscuri
Prefera solutiile traditionale in locul initiativei
Cauta compromisul
Oportunist si sensibil la “zgomotele de culoar”
Mai mult realist decar voluntarist

- ***Slogan***

Urmeaza majoritatea si tempereaza minoritatea

- ***Recunoasterea comportamentului***

Acomodant	Prudent
Cauta compromisul	Conformist
Evaziv cand este luat in discutie	Indirect
Negociator	Procedeaza cu menajamente
Prefera caile de mijloc	Minimizeaza dezacordurile
Navigheaza intre doi	Prinde vant favorabil
Ramane de partea majoritatii	Asteapta sa vada unde sunt altii

S4 = LAXIST (indulgent)

- ***Descriere***

Lipsa de comunicare
Personaj incolor, inodor
Nu este interesat in realizarea de obiective
Nu este interesat nici de individ nici de grup
Evita sa ia pozitie

- ***Slogan***

Nu vede nimic, nu spune nimic, nu astepta nimic

- ***Recunoasterea comportamentului***

Apatic	Spectator
Nu isi asuma responsabilitatea	Abandoneaza usor
Se spala pe maini	Nu inregistraza feed-back-ul
Ramane in afara	Indiferent
Lasa lucrurile sa-si urmeze cursul	Neutru
Isi neglijeaza responsabilitatile	Nu contribuie
Asteapta ca sa reactioneze altii	Rezervat
Nu este spontan	Resemnat

S5 = AUTOCRAT

- ***Descriere***

Stapan pe sine, dominator
Isi impune ideile
Conflictul impiedica productivitatea
Discutiile antreneaza ineficienta
Decide fara acordul participantilor

- ***Slogan***

Persoanele brave nu reusesc niciodata

- ***Recunoasterea comportamentului***

Dominant	Taie cuvantul
Decide si spune altora ceea ce va face	Exigent
Decide fara apel	Prompt in a blama
Vede mai mult esecuri decat succese	Impacientat

Totdeauna in spatele oamenilor pentru a-i face sa avanseze
Asteapta obedienta
Spune oamenilor ce sa faca dar nu pentru ce
Vede lucrurile in alb si negru
Cere pastrarea distantei
Are raspuns pentru toti

Solutionarea conflictelor in functie de stilul de management

Autocratul

- Conflictul jeneaza productia
- Seful trebuie sa regleze inainte ca controlul sa sesizeze
- Represiune oficiala

Filantropul

- Evita confictul cu orice pret
- Managerul filantrop nu stinge conflictul: incearca sa aplaneze prin convingere, pune accent pe aspectele pozitive. Abandoneaza apoi solutia in mainile participantilor
- Colaboratorul filantrop evita o opinie personala pentru a evita un conflict cu superiorul

Laxistul

- Evita conflictele – strict neutru, nu are opinii in cadrul reuniunilor
- Colaboratorul laxist se face invizibil vis-à-vis de seful sau

“Compromisul”

- Solutia este compromisul: nu este perfect dar acceptabil
- Cauta slolutii mediane fara sa inteleaga cauzele profunde
- Colaboratorul este indecis, face apel la traditii

Persuasivul

- Conflictele sunt inevitabile daca oamenii lucreaza in grup, dar sunt solvabile: trebuie rezolvate prin confruntare directa. Se pierde mai multa energie evitand conflictele si mai putina incercand rezolvarea lor
- Colaboratorul incearca sa exercite o influenta asupra sefului sau.

Lideri charismatici si necharismatici

Liderii necharismatici: sunt pragmatici, preocupati mai mult de latura practica decat de cea conceptuala

- oamenii nu mai au incredere in liderii traditionali: demagogi sau ratati

Dwight Einsenhower si George Marshall – generali americani care i-au condus pe aliati la victorie in al doilea razboi mondial:

- erau competenti, disciplinati dar foarte plictisitori

Konrad Adenauer, primul cancelar al Germaniei postbelice

- a reconstruit intr-un timp record lumea dupa dezastrele produse de Hitler, timp de 12 ani;
- a inventat o Noua Europa in care sa se poata integra ramasitele Germaniei post-naziste;
- a fost un birocrat sters si pedant, functionar perfect, cu simt al datoriei si vointa de a munci din greu;

- a fost considerat incapabil ca politician, de catre englezi, care i-au si respins cererea de a-si relua postul de primar al orasului Koln**;**

Harry Truman: primul presedinte postbelic american

- a construit, alaturi de Adenauer o lume non-comunista;
- a fost presedintele ales "din intamplare", dupa ce a condus mai multi ani un magazin care a dat faliment;

Margaret Theatcher: prim ministru al Marii Britanii 10 ani

- s-a concentrat asupra a 3 obiective: limitarea controlului sindicatelor, privatizarea industriei, a invatamantului si masuri de precautie pentru ca implicarea in Uniunea Europeana sa nu pericliteze relatia cu Statele Unite

Francois Mitterand: presedinte al Frantei din 1981

- a avut ca program construirea Frantei dupa "visul socialist", dar in mai putin de 5 luni a abandonat proiectul si a urmarit doar 2 coordonate: sa ramana presedinte si sa asigure celor care il sprijina posturi cheie in politica si in afaceri.

Liderii charismatici: "Atentie la charisma!" noul slogan

Stalin, Mussolini, Hitler si Mao – au produs pagube mai mari decat toti conducatorii politici ai secolului XX

- au sfarsit prin a innebuni, distrugand totul in jurul lor:epurarile lui Stalin, "solutia" lui Hitler, "revolutia culturala" a lui Mao;

John F. Kennedy: presedintele preferat al adoratorilor conducerii charismatice;

- realizarile obtinute sub conducerea sa sunt nule: pe plan intern nu a facut nimic, iar pe plan extern a invadat Cuba, s-a napustit asupra comunistilor din Germania de Est, si a adus lumea in pragul celui de-al treilea razboi mondial.

CONCLUZIE

Nu avem nevoie de charisma indiferent daca este dublata de substanta politica sau nu. Liderii competenti, neinteresanti, putin impresionanti si plictisitori, sunt de preferat atata timp cat nu isi iau angajamente si nu fac valuri.

Adevaratele realizari ale secolului trecut au fost opera unor persoane cu totul lipsite de atractie.